

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR

Facultad de Ciencias Sociales

Licenciatura en Relaciones Internacionales

Trabajo de Investigación Final

*El proceso de negociación en Irlanda del
Norte: el Acuerdo del Viernes Santo*



Alumna: *Lara Brown*

Teléfono particular: 4383-6062

Correo electrónico: *laribrown21@yahoo.com.ar*

Profesor tutor: *Lic. Claudia Romeo*

Fecha de entrega: *29 de marzo de 2.003*

Índice

Introducción	2
Marco Teórico	4
1. Entendiendo el conflicto en Irlanda del Norte	11
2. La negociación como proceso para manejar el conflicto en Irlanda del Norte: nuevos intentos para construir la paz en la década de los 90	16
3. El rol del equipo mediador en la negociación	86
4. 10 de abril de 1998: el acuerdo del Viernes Santo	89
5. La implementación del acuerdo: dificultades en la finalización del conflicto y la construcción de la paz	95
Conclusión	104
Bibliografía	109
Anexo	112

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación final está orientado al análisis de las negociaciones que, como método para manejar el conflicto en Irlanda del Norte, condujeron al Acuerdo del Viernes Santo en abril de 1.998. El por qué de la elección de este tema tiene que ver con mi resolución de profundizar mi conocimiento de las negociaciones mencionadas, que creo constituyen un tópico interesante en sí mismo y además otorgan una valiosa oportunidad para intentar comprenderlas a la luz de elementos y conceptos de la teoría de la negociación. A su vez, plenamente convencida de que la negociación es y debe ser el medio pacífico de resolución y manejo de conflictos por excelencia en el complejo escenario de las relaciones internacionales actuales, me pareció un desafío importante culminar mi carrera con el tratamiento pormenorizado de unas negociaciones reales, en el que no sólo podré aprender acerca de la situación puntual de Irlanda del Norte sino más fundamental aún, adquirir mayor riqueza conceptual y habilidad práctica en la aplicación y la comprensión de una negociación concreta a partir de la utilización de herramientas teóricas.

El problema que guiará mi investigación está dado por la búsqueda de respuesta al interrogante de cómo se desarrolló el proceso de negociación en Irlanda del Norte que llevó a la firma del mencionado Acuerdo. Me interesa poder encontrar datos, establecer relaciones entre ellos, extraer conclusiones que permitan discernir rasgos comunes y diferenciales, contrastar eventuales explicaciones, y usar todos los recursos cognitivos y de análisis disponibles, a fin de intentar cumplir mi objetivo general de comprender de la manera más completa y precisa posible el desarrollo de las negociaciones en Irlanda del Norte a través de aportes teóricos. Los objetivos específicos de la investigación apuntarán, en concordancia con el objetivo general, a puntualizar las características de cada una de las etapas o fases de la negociación, el rol de la mediación en el proceso, los elementos más destacados del Acuerdo, y el carácter de la implementación del mismo.

El enfoque teórico a partir del cual realizaré el abordaje de mi objeto de estudio, será el modelo propuesto por la escuela de Harvard, que desarrollado por el trabajo de autores como William Zartman, Maureen Berman, Janice Gross Stein, William Breslin, Jeffrey Rubin, Howard Raiffa, Saadia Touval, Roger Fisher, y Terrence Hopmann, entre otros; ofrece una estructura conceptual y de principios sumamente útil para la comprensión de las negociaciones reales y abarcativa de sus múltiples aspectos y contradicciones.

En cuanto a la metodología a utilizar, esto es el tipo de diseño de investigación, será un diseño explicativo, dado que mi objetivo general es analizar y explicar precisamente, el proceso de negociación en Irlanda del Norte, a fin de intentar comprenderlo en forma acabada. La delimitación espacio-temporal del trabajo responderá a cómo se fue desarrollando el proceso en la realidad: su comienzo puede ubicarse en el año 1.990 y su finalización en abril de 1.998 con el logro del Acuerdo, siempre situado en el marco espacial del conflicto, Irlanda del Norte. En vistas a obtener un alcance más amplio y minucioso del objeto de estudio no me centraré de manera exclusiva en el período

temporal mencionado y en que tuvo lugar el proceso, sino que previamente daré cuenta de los antecedentes históricos del conflicto y de los intentos de ponerle fin que se esbozaron antes de iniciarse las negociaciones en cuestión, luego trataré de apuntar los distintos elementos que componen la definición del conflicto; y después de esto sí comenzaré el análisis dentro del marco temporal señalado: en primer lugar la fase de la prenegociación, desarrollada entre 1.990 y mediados de 1.996; en segundo lugar la fase de construcción de la fórmula, que se ubicó entre junio y octubre de 1.996; y por último la fase de tratamiento de los detalles, que se prolongó desde octubre de ese año hasta abril de 1.998, cuando se firmó el Acuerdo del Viernes Santo. Posteriormente, analizaré el rol que jugó la mediación en las negociaciones, los aspectos principales del Acuerdo y su significación, y el desarrollo de la implementación. Debido a la incorporación de este último punto, se extenderá el período temporal apuntado, para tratar de rescatar la evolución de la puesta en práctica del Acuerdo hasta la actualidad y obtener así una visión más certera del mismo y por ende del proceso de negociación que le dio origen. La investigación tendrá una conclusión que buscará retomar las ideas más importantes, dar un cierre global al trabajo, y evaluar el nivel de logro de los objetivos propuestos. Además, se incluirá un marco teórico con las definiciones y conceptos de la teoría de la negociación que se utilizarán a lo largo del desarrollo, el texto del Acuerdo en forma de anexo, y el detalle de toda la bibliografía empleada para la concreción de la investigación. Espero poder expresar en la conclusión mi satisfacción por haber alcanzado los objetivos que guiarán mi trabajo, y haber aumentado y mejorado mi comprensión de las negociaciones en Irlanda del Norte a la luz de las herramientas teóricas.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

MARCO TEÓRICO

**Negociación:* Zartman la define como un proceso en el cual los valores e intereses divergentes de dos o más partes son combinados en una decisión conjunta, y está basada en la idea de que hay elementos como fases apropiadas, secuencias, comportamientos y tácticas que pueden ser identificados y usados para mejorar el curso de las negociaciones y sus posibilidades de éxito.

**Fases de la negociación:* según el mismo autor, el proceso de negociación consta de tres fases o etapas que aunque pueden no sucederse en un orden temporal estricto, sí tienden a organizarse de acuerdo a una secuencia lógica. Esas fases son la prenegociación o etapa del diagnóstico, la fase de construcción de la fórmula, y la fase de tratamiento de los detalles.

**Punto de seguridad:* hace referencia al momento previo, anterior a la negociación, en el que las partes aún estiman que podrán lograr sus objetivos por sí mismas, sin considerar los intereses de sus contrapartes, y por ende sin necesidad de negociar.

**Punto de madurez:* es el momento en que las partes abandonan el punto de seguridad y se dan cuenta de que es necesario trabajar y acordar con las demás partes para lograr los objetivos deseados. Cada actor percibe que el otro sostiene el compromiso serio de encontrar una solución negociada, es decir tiene la voluntad de ceder algo para obtener algo, en lugar de perder o ganar todo a través de intentar una solución unilateral. Las partes alcanzan la madurez para negociar.

**Fase de la prenegociación o del diagnóstico:* es una etapa informal que comienza cuando una o más partes consideran a la negociación como una opción viable y lo comunican a las demás, en orden a explorar esta posibilidad. Termina cuando las partes acuerdan iniciar las negociaciones formales, o cuando alguna de ellas abandona la consideración de la negociación como una opción para el logro de sus objetivos. Puede entenderse también como el periodo de tiempo que transcurre entre el punto de seguridad y el arribo al punto de madurez, durante el cual las partes dejan de lado las soluciones unilaterales y conflictivas para un problema mutuo, y acuerdan buscar soluciones cooperativas conjuntas. Lo esencial de esta fase es que las partes buscan convencerse a sí mismas y a las demás de que alguna solución conjunta es posible, y para ello hace falta negociar. Zartman le adjudica siete funciones básicas a la prenegociación: disminución de riesgos asociados a la negociación, gracias al intercambio de información; evaluación de los costos del no acuerdo y de otros acuerdos posibles, y reducción de los costos derivados de la incertidumbre; posibilidad de afincar la reciprocidad entre las partes; consecución del apoyo interno necesario para una mentalidad conciliatoria; evaluación de diferentes alternativas de definición del problema hasta que se acuerde en una; identificación de las partes con derecho a tener un lugar en la negociación, y a conformar eventuales coaliciones; y construcción de "puentes" desde el conflicto hacia la conciliación, a través de mecanismos tales como el cese del fuego y la moratoria, y las medidas de la construcción de confianza (aquí se incluye una dimensión fundamental que es el cambio de imágenes y percepciones negativas respecto a la otra parte, con el fin de poder iniciar juntas la negociación). A su vez, Gross Stein añade otras tres

funciones a desarrollarse durante la etapa de diagnóstico: disminución de la incertidumbre y manejo de la complejidad; posibilidad de formar coaliciones transnacionales (aspecto importante especialmente para los actores internos, no estatales, de una negociación); y estructuración de la agenda de negociación.

**Fase de la fórmula:* implica el inicio de la negociación formal, que se da cuando todas las partes han alcanzado el punto de madurez. Como el arribo puede no darse para todas al mismo tiempo, las partes que ya manifiestan la voluntad de negociar pueden inducir a las demás a hacer lo propio. La construcción de la fórmula, concebida como un marco de principios de referencia al cual recurrirán las partes permanentemente para discutir los detalles durante la fase siguiente, está compuesta de tres elementos de acuerdo a la definición de Zartman: percepciones comunes, referentes compartidos y criterios de justicia. El primero de ellos hace referencia a la necesidad de encontrar concepciones y definiciones conjuntas sobre el conflicto que superen a las que cada parte sostiene cuando llega a la negociación, el segundo implica los valores subyacentes que unen a las partes y dan significado a la discusión de los diferentes aspectos, y el tercero apunta directamente a la o las ideas de justicia que guiarán el “reparto” de los beneficios. La fórmula debe reunir algunas características para ser una herramienta efectiva que ayude al regateo: la primera de tales características es la relevancia, esto es que tenga que ver con la disputa y que incluya la mayor cantidad posible de aspectos de la misma; en segundo lugar, la fórmula debe cumplir con el requisito de abarcatividad, es decir que todas las dimensiones esenciales del conflicto deben estar incluidas en ella (también se dice que la fórmula debe ser comprehensiva); en tercer lugar la fórmula debería ser equilibrada, en tanto la acepten todas las partes; como cuarta característica la fórmula debe ser flexible, o sea poder ser replanteada y reelaborada durante la fase de los detalles; en quinto lugar debe guardar coherencia, a fin de mantener su integridad a pesar de los cambios de que pueda ser objeto, es decir debe poseer capacidad de adaptación; y por último, es necesario que se caracterice por su irremplazabilidad, esto es que las partes la defiendan y no pretendan abandonarla dado que estiman que les conviene. En función de todas estas características debe darse la aceptación de tal o cual fórmula. A su vez, Zartman reconoce dos vías posibles para llegar a un acuerdo, la inductiva y la deductiva. La vía inductiva implica pasar directamente a la discusión de los detalles sin construir antes una fórmula, y ésta puede emerger a lo largo del tratamiento de las cuestiones puntuales. Pese a lo peligrosa que puede resultar la siguiente fase sin la presencia de la fórmula, hay negociaciones en las cuales la vía inductiva es la única posible, sobre todo en los casos en que el desacuerdo sobre aspectos básicos o un conflicto ideológico profundo impide la construcción de un marco de principios comunes. Por otro lado, el enfoque deductivo se basa en encontrar primero la fórmula y a partir de ella proceder al tratamiento de los detalles particulares.

**Criterios de justicia:* Zartman identifica cinco nociones de justicia que pueden guiar el regateo. El primero de los criterios es el sustantivo, también llamado subjetivo o parcial ya que es el que cada parte sostiene al llegar a la negociación y refiere a lo que considera justo para ella, sin importar los

intereses de las demás partes. Se condice con el momento previo al regateo, en el que todavía cada parte se rige por sus objetivos de máxima, y debería ir abandonándose si se busca llegar a un acuerdo. El segundo criterio es el distributivo o de la justicia imparcial, y se refiere a la justicia de la igualdad numérica dado que implica repartir los beneficios de manera absolutamente simétrica. La tercera noción de justicia es la equitativa, llamada justicia del poder, y apunta a repartir de acuerdo al poder que cada parte detente, de forma que al más poderoso le toque mayor cantidad. El cuarto criterio es el compensatorio, que en oposición al anterior, busca distribuir según las necesidades de cada uno, de acuerdo a lo cual se lleva más la parte que más lo necesita. Y finalmente, el quinto criterio es el sustractivo, que implica la neutralización del objeto de la disputa: éste no será para nadie dado que no se lo puede repartir, ninguna de las partes lo recibe pero al mismo tiempo evita que se lo quede el otro. Suele aplicarse en situaciones en las que no puede superarse la lógica de suma cero propia del punto de seguridad.

**Fase de los detalles:* constituye el test, la prueba de la fórmula, una etapa complicada y tensa ya que comienza el regateo, la instancia de hacer concesiones para lograr los objetivos propuestos a medida que se tratan las cuestiones puntuales. Su finalidad es conducir a las partes al acuerdo.

**Teorema de Homans:* es llamado también teorema de los valores variables, y establece que entre más se puedan dividir las cuestiones bajo negociación entre bienes más valiosos para una parte que lo que le cuestan a la otra, y bienes más valiosos para la segunda que lo que le cuestan a la primera, aumentan las posibilidades para una solución exitosa. Hace referencia a que las distintas partes le asignan valores diferentes a cada uno de los ítems sometidos a la negociación, y ello facilita el arribo a un acuerdo.

**Espacio de negociación:* Hopmann lo concibe como el espacio dentro del cual los acuerdos serán aceptables para todas las partes, es decir se lograrán acuerdos mutuamente benéficos. También puede entenderse como el área geométrica imaginaria donde convergen los intereses de las partes, y está delineada por los límites de resistencia de cada actor.

**Punto óptimo de Pareto:* define el resultado en que todas las partes obtienen lo que se habían propuesto sin privar a su contraparte de nada, es decir es una solución en la que la totalidad de los actores mejora su situación. Como en ninguna negociación las partes logran absolutamente todo lo que desean, debe entenderse que el punto óptimo de Pareto se refiere a un equilibrio entre el objetivo de mínima y el de máxima de cada una de ellas.

**MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado):* es el criterio que Fisher y Ury proponen para juzgar el valor del no acuerdo (la situación si las negociaciones fallan) y el valor de otros acuerdos posibles. Implica para cada parte identificar el punto de acuerdo mínimo aceptable, el punto de resistencia por encima del cual no concederá nada más.

**Estrategias de concesión:* Zartman plantea que pueden distinguirse al menos cuatro diferentes. La estrategia estándar o flexible es la más común, en la que cada parte presenta sus demandas y realiza concesiones incrementales hasta llegar al acuerdo con sus contrapartes. Actores más poderosos

pueden utilizar la estrategia mixta, que implica que el actor es duro al demandar ya que pide mucho o con gran énfasis, y duro al conceder debido a que cede poco o al menos se muestra muy renuente a hacerlo. No es una estrategia muy cooperativa, y puede poner en peligro la negociación si las partes vuelven demasiado rígidas sus posturas. Una tercera estrategia de concesión es la inflexible, en la que el actor hace una oferta inicial y luego no concede más hasta no obtener de su contraparte todo lo que desea, por ello se la denomina también inflexible con salto al acuerdo. Y finalmente, la estrategia restante es la equitativa: Zartman la llama arrogante, porque una de las partes asume el rol de mediador (para ello es necesario que detente mucho poder) y fija de antemano el resultado deseado, estableciendo cuáles serán las concesiones propias y cuáles deberían ser las de los demás.

**Líneas de demarcación:* de acuerdo a la explicación de Hopmann, el concepto hace referencia a las líneas que dividen a las partes de una negociación según los temas de la misma. Las líneas de demarcación reforzante caracterizan a las negociaciones bilaterales, y tienden a agudizar el conflicto aproximándolo a una solución suma cero. Por el contrario, las líneas de demarcación o de borde que intersectan son propias de las negociaciones multilaterales, ya que al haber más de dos participantes y distintos temas a negociarse entre ellos, la división varía dependiendo de la naturaleza del asunto en cuestión. La complejidad de la situación aumenta, pero el conflicto puede disminuir gracias a que las partes se percatan de que existen intereses cooperativos entre ellas según el tema, que atraviesan y superan las líneas de división.

**Momentum, cresta y postcresta:* son tres momentos importantes en el desarrollo del regateo y de la negociación en sí. El primero hace alusión al punto en que se llega a un acuerdo sobre el problema principal de la disputa, supone el test fundamental a la fórmula y se supera el obstáculo esencial para el acuerdo. La cresta define el momento en el cual se alcanza el consenso sobre un conjunto importante de problemas que motivaron la negociación, quedan temas por tratar pero aún si no se hiciese los aspectos ya acordados podrían conformar por sí mismos un acuerdo; y al estar resuelto el “núcleo duro” de la negociación, a esta altura las partes defienden el acuerdo ya que perciben que les es positivo. Y la postcresta es el momento final, crítico, en el cual se producen las mayores chances de ruptura del proceso dado que alguna parte puede querer aprovechar el hecho de que todos defienden el acuerdo y sus ventajas, para exigir concesiones extras a cambio de su firma.

**Fecha tope:* su fijación deviene de la intervención de la variable tiempo en la negociación. Zartman la define como un ultimátum impuesto o reconocido por las partes, que se utiliza para evitar prolongar la negociación en forma excesiva, aceptando que en el plazo límite fijado los costos del paso del tiempo no se incrementarán para ninguno de los actores en una magnitud tal que vuelva precaria su situación interna y su permanencia en la negociación. Hay dos tipos de fechas tope, la acordada entre las partes y la impuesta desde afuera. Y también se reconocen dos características que dicha fecha debería cumplir: por un lado ser razonable, es decir permitir el tiempo necesario para el desarrollo de la negociación, ya que si no es suficiente la fecha no será respetada o sólo producirá un acuerdo simbólico para evitar sanciones pero que no resolverá el problema; y por otro lado constar

de seriedad, lo que significa que la fecha será firme y respetada como tal según sean las sanciones que se deriven de su incumplimiento. La fecha tope puede facilitar el acuerdo, pero al mismo tiempo tener también efectos contradictorios en el comportamiento de las partes durante el regateo, y llevar alguna de ellas a conceder más de lo que pensaba con el fin de respetar la fecha y no fracasar en el arribo a un acuerdo.

**Negociación distributiva y negociación integrativa:* definidos como dos tipos de negociación diferente, en la realidad tienden a combinarse aspectos de ambos y a coexistir en un mismo proceso. La negociación distributiva alude al proceso que busca dividir un producto determinado entre las partes, ante la presencia de un conflicto fundamental de objetivos. En contraposición, la negociación integrativa se propone alcanzar metas que no generarán un conflicto directo con los objetivos del otro, facilitando por ende su integración. Es decir que en tanto la negociación distributiva es característica de situaciones en las que hay un conflicto de intereses y busca dividir los beneficios existentes, la negociación integrativa necesita de un objetivo común y apunta a expandir los beneficios. Según Zartman la diferencia fundamental está entre concebir a la negociación como un juego de suma cero o verla como un juego de suma variable, y deben encontrarse formas para modificar la primera concepción y que impere la segunda. Desde una dimensión objetiva, las maneras de crear una situación integradora pasarían por agrandar la "canasta" de beneficios comunes con el establecimiento de compensaciones recíprocas entre artículos de distinto valor, producir pagos secundarios por ítems que no están en la "canasta", o traer ítems adicionales de interés para las partes y crear un total más importante en el cual cada uno logre encontrar algo de valor. Desde una dimensión subjetiva, para modificar una visión de suma cero es imprescindible admitir que la obtención de nuestras demandas no implica la privación del otro, y que éste tiene legítima existencia y legítimas preocupaciones, intereses y demandas.

**Conflicto de rol límite:* Hopmann explica que es el conflicto que ocurre cuando un negociador se encuentra atrapado entre las expectativas diferentes de aquellos a los que representa (su gobierno o estructura partidaria) y las de las otras partes en la negociación. El negociador debe conducir dos negociaciones simultáneas: la formal con la otra parte, en donde representa la posición y los intereses de su gobierno o estructura interna; y otra informal con su gobierno, en la cual el negociador trata de convencerlo para que acepte las posiciones y demandas legítimas de las otras partes. Estas dos negociaciones lo fuerzan al diplomático a tener que argumentar a favor de posiciones directamente opuestas, y le genera una tensión psicológica que deberá balancear para cumplir con dos roles diferentes y casi siempre opuestos.

**Tipos ideales de negociador:* Zartman presenta un enfoque actitudinal que permite reunir las características de personalidad de los negociadores a partir de ubicarlos en un continuum de orientación interpersonal. Uno de los polos de continuum corresponde al denominado negociador no responsivo y el otro al responsivo, según reflejan las predisposiciones hacia la interacción con los demás que cada uno tiene. El primero de ellos presenta baja predisposición a la interacción, es un

negociador que persigue sus objetivos de manera independiente sin considerar a las otras partes; aunque podría llegar a ganar mucho para su propia parte en la negociación, no es un “buen negociador” en el sentido de que no logra crear resultados mutuamente óptimos mediante la cooperación o la competencia. El negociador con alta tendencia a la interacción, el responsivo, puede dividirse en dos subtipos: el responsivo cooperativo, que busca resultados positivos trabajando con las demás partes para crearlos, y espera que éstas actúen en forma recíproca; y el responsivo competitivo, que pretende obtener resultados positivos pero mediante la competencia con sus contrapartes, esperando que éstas se comporten de igual forma. Este último negociador tiende a adoptar actitudes maquiavélicas y de profunda sospecha; el cooperativo favorece el pensamiento abstracto, tolera la ambigüedad, no apoya el autoritarismo y da una imagen sincera de sí mismo y digna de confianza; en tanto que el negociador no responsivo prefiere el pensamiento concreto y rechaza la ambigüedad, exhibiendo comportamientos autoritarios.

**Canales de apoyo:* la relación entre el negociador y su frente interno puede concebirse en términos de canales, y la presencia de estos puede ser útil si no es excesiva al punto tal de socavar o reemplazar el rol del negociador mismo en el proceso. La relación que puede desarrollarse entre primeros mandatarios o altos funcionarios de distintos gobiernos (por ejemplo en una reunión cumbre) puede jugar importantes papeles en momentos críticos de una negociación. Estas relaciones se denominan canales de apoyo, y en situaciones de estancamiento del proceso, el prestigio y la flexibilidad que otorgan figuras de alto nivel de los gobiernos puede ayudar a “destrabar” las negociaciones o sugerir un nuevo enfoque que en el trato corriente entre las partes puede no descubrirse.

**Mediación:* concebida de manera general como un método de resolución pacífica de conflictos, implica la participación de una tercera parte en la negociación, la cual ante situaciones de estancamiento o de una disputa sumamente grave, ayuda a los actores a ponerse de acuerdo. Según el grado de intervención del tercero en la negociación se distinguen diferentes papeles o funciones de la mediación. En primera instancia, el mediador puede adoptar el rol de facilitador del proceso, y su objetivo es crear las condiciones adecuadas para llegar a un acuerdo; también ayuda a mejorar la comunicación entre las partes, y su influencia sobre ellas y sobre la sustancia del acuerdo es escasa, desempeña un rol pasivo y procesal. En segundo lugar, puede proveer facilidades para la convergencia y el compromiso: en los casos en que la negociación se estanca por la renuencia en empezar a conceder, el mediador facilita la flexibilidad mutua y simultánea, a través de incentivar cambios de posición recíprocos que lleven a una convergencia y permitan alcanzar beneficios para todas las partes. El tercer rol que puede desempeñar el mediador es el de facilitar el cambio cognoscitivo, busca generar una atmósfera de solución de problemas en la que pueda realizarse una búsqueda creativa de soluciones, a partir de inducir a las partes a modificar sus referencias, a ver al problema de una forma innovadora, y a no verse entre sí como enemigos sino como adversarios. Estos tres roles Zartman los engloba dentro de uno más amplio, al que denomina mediación como

comunicación. En cuarto lugar, tanto Hopmann como Zartman coinciden que el mediador puede ser formulador, es decir alguien que ayuda a las partes a crear soluciones nuevas a sus problemas. Es un rol más activo, que requiere que el mediador entre en la sustancia de la negociación: es necesario que use no sólo la sugerencia sino también la persuasión, dado que hay conflictos tan absorbentes que pueden hacer que las partes no hallen ninguna salida para su disputa. Por último, el mediador puede adoptar el rol de manipulador, que le exige un máximo compromiso y casi lo convierte en una parte más de la negociación. Es un rol totalmente activo, en el que el mediador debe influir sobre los actores para afectar su decisión en la búsqueda de un acuerdo. Sólo puede ser desempeñado por un mediador poderoso y parcial, que tenga interés en el resultado de la negociación. En todas sus variantes de intervención, el factor común del rol del mediador es orientar la negociación desde una concepción de suma cero hacia una de suma variable y resolución de problemas.

**Texto único de negociación:* dentro del rol de formulador, el mediador puede cumplir la función de autor del texto único de negociación. Hopmann y Touval explican que el mediador separa a las partes en toda actividad con excepción de las funciones protocolares, y luego de escucharlas por separado redacta un texto y lo somete a la crítica y las observaciones de cada una. En virtud de esto vuelve a redactar el texto y nuevamente lo presenta a las partes para que planteen comentarios. Este proceso se prolonga hasta que todas las partes llegan a dar su aprobación al mismo texto. Es una técnica utilizada en negociaciones atravesadas por conflictos arraigados y difíciles de manejar, ya que si cada una de las partes redacta un texto y deben hacerse concesiones adicionales para reconciliar los distintos documentos, puede generarse más rigidez en las posiciones (por tener que conceder una vez que se han planteado las concesiones por escrito). Si en cambio el mediador presenta la redacción, el proceso consiste en aunar criterios para lograr un texto común que beneficie a todos, y no en tener que modificar las concesiones establecidas previamente.

**Acuerdo post-acuerdo:* Raiffa lo plantea como un acuerdo alternativo que reemplaza al acuerdo "original", en situaciones de acuerdos logrados desde posiciones tan rígidas que impiden a las partes ver posibilidades de ganancias conjuntas. En estos casos, un tercero se reunirá de manera separada con cada uno de los actores, y a partir de escuchar los intereses y demandas de todos, elaborará un acuerdo que intente extraer potenciales beneficios conjuntos. La condición para que reemplace al acuerdo previo es que todas las partes acepten cambiar uno por el otro, lo cual harán si perciben que el nuevo acuerdo les conviene porque les añade un plus por encima de lo obtenido con el compromiso anterior.